

MONTEOMERY, Cynthia; PORTER, Michael (org.)
Estratégia: a busca da vantagem
competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
7ª edição.

2

Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia

Michael E. Porter

A essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Entretanto, tende-se a perceber a competição de forma muito limitada e pessimista. Muito embora ouçamos argumentações contrárias por parte de executivos, a competição intensa em um setor industrial nada tem a ver com coincidência nem com as adversidades da sorte.

Além disso, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial.

O estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas, que estão esquematizadas na Figura 1. O vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial. Ele varia de *intenso* em setores como os de pneus, embalagens metálicas e aços, e *suaves* em setores como os de serviços e equipamentos para campos petrolíferos, refrigerantes e artigos de higiene pessoal onde há espaço para retornos muitos elevados.

Na situação de “concorrência perfeita” dos economistas, a luta para conquista de uma posição não é sujeita a controles de qualquer espécie e a entrada no setor é muito fácil. Essa espécie de estrutura industrial naturalmente oferece o pior panorama para a lucratividade a longo prazo. Entretanto, quanto mais fracas forem as forças, coletivamente, maior a oportunidade para um desempenho superior.

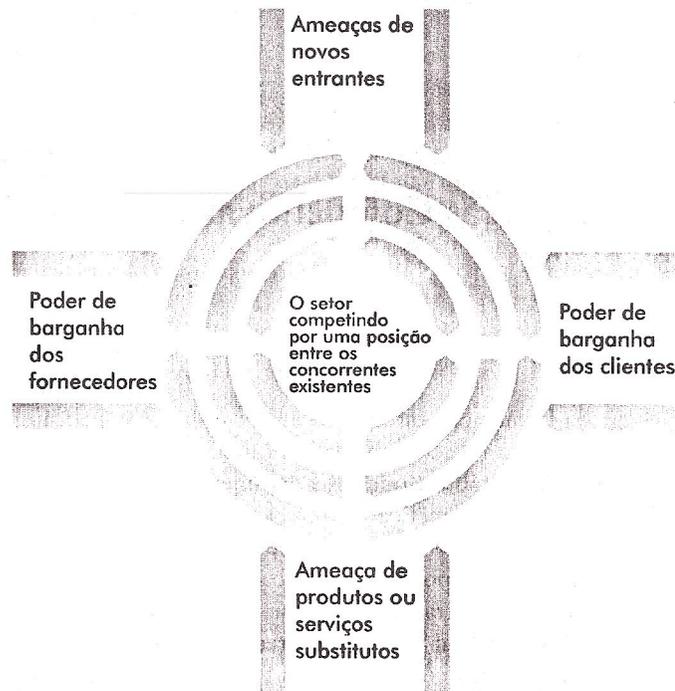


Figura 1 *Forças que Governam a Competição em um Setor Industrial*

Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. O esforço coletivo das forças pode ser dolorosamente aparente para todos os antagonistas; mas, para lidar com elas, o estrategista tem que cavar abaixo da superfície e analisar as fontes de cada uma. Por exemplo, o que torna o setor vulnerável à entrada? O que determina o poder de barganha dos fornecedores?

O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação. Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, seja como ameaça. Entender essas fontes passa a ser também uma forma de ajuda quando forem consideradas áreas para diversificação.

Forças Combatentes

As forças — ou uma única força — mais competitivas determinam a lucratividade de um setor e, portanto, são de maior importância na formulação estratégica. Por exemplo, mesmo uma empresa com uma forte posição em um setor não ameaçado por entrantes em potencial usufruirá de retornos baixos se ela enfrentar um produto substituto superior ou de baixo custo — como aconteceu, no passado, com os fabricantes líderes do setor de válvulas eletrônicas a vácuo e de coadores de café. Em tal situação, lidar com o produto substituto torna-se a prioridade número um de estratégia.

Naturalmente, forças diferentes assumem proeminência na configuração da competição em cada setor industrial. No setor de navios-tanque internacionais, a força-chave está provavelmente com os compradores (as grandes empresas de petróleo), enquanto que para pneus está com os poderosos compradores das OEM (fabricantes autorizados) em conjunto com concorrentes de primeira linha. No setor siderúrgico, as forças-chave são os concorrentes internacionais e os materiais substitutos.

Todo setor industrial tem uma estrutura subjacente ou um conjunto de características fundamentais, técnicas e econômicas, que dão origem a essas forças competitivas. Os estrategistas, ao desejarem posicionar sua empresa para enfrentar esse ambiente da melhor forma possível ou a influenciar esse mesmo ambiente a favor de sua empresa, devem aprender o que o faz evoluir.

A visão da competição também se aplica ao setor de serviços e à venda de produtos. Procurando, neste artigo, fugir à monotonia, vou me referir tanto a produtos como serviços por “produtos”. Os mesmos princípios gerais se aplicam a todos os tipos de negócios.

Algumas poucas características são críticas para o esforço de cada força competitiva. Vou discuti-las nesta seção.

AMEAÇA DE ENTRADA

Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com recursos substanciais. As empresas vindas de outros mercados e que diversificam mediante aquisições no setor em questão freqüentemente alavancam recursos para causar agitação no mercado, como fez a Philip Morris com a cerveja Miller.

A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes

podem esperar encontrar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem entrincheirados e, obviamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

Há seis grandes fontes de barreiras para quem entra:

1. *Economias de escala* — Essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou a aceitar conviver com uma determinada desvantagem em custos. A economia de escala na produção, nas pesquisas, no marketing e nos serviços são provavelmente as barreiras-chave para se entrar no setor de computadores de grande porte, como a GE e a Xerox descobriram a duras penas. A economia de escala também pode agir como um obstáculo na distribuição, utilização da força de vendas, nas finanças, e em quase qualquer outra parte dos negócios.
2. *Diferenciação de produto* — A identificação com a marca cria uma barreira porque força os novos entrantes a gastarem pesadamente para vencer a lealdade dos clientes às marcas já existentes. Publicidade, serviço a clientes, ser o primeiro no setor e diferenças de produtos estão entre os fatores que propiciam a identificação com a marca. É talvez a mais importante barreira para os novos na classe de refrigerantes, remédios isentos de receita médica, cosméticos, operações de investimentos bancários e contabilidade. Para criar muros em volta de seus negócios, os fabricantes de cerveja acoplam a identificação da marca com a economia de escala na produção, com a distribuição e com o marketing.
3. *Necessidades de capital* — A necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos, particularmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento. O capital é necessário não só para instalações mas também para crédito ao consumidor, estoques e para absorver perdas com custos iniciais genéricos. Embora os grandes setores industriais disponham dos recursos financeiros para invadir qualquer outro setor, os enormes requisitos de capital em certas áreas, tais como fabricação de computadores e extração de minerais limita o número de prováveis novos entrantes.
4. *Desvantagens de custo independentes do porte* — As empresas entrincheiradas podem ter vantagens em custos não acessíveis a rivais em potencial, não importa quais sejam seus portes e economias de escala que possam conseguir. Essas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado (e de sua prima número um, a curva

da experiência), da tecnologia proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos com preços da época pré-inflacionária, de subsídios concedidos pelo governo, ou de localizações favoráveis. Em alguns casos as vantagens de custos podem ser legalmente aplicadas, como no caso de patentes.

5. *Acesso a canais de distribuição* — Naturalmente, o recém-chegado deve garantir a distribuição de seu novo produto ou serviço. Um novo produto de alimentação deve deslocar outros da prateleira do supermercado por meio de abatimento de preços, promoções, esforços intensivos de vendas ou outro meio qualquer. Por mais limitados que sejam os canais do atacado e do varejo e por mais que tenham os demais competidores garantido suas posições a esse respeito, obviamente vai ser mais difícil a entrada no setor para um novo candidato. Algumas vezes essa barreira é tão alta que para ultrapassá-la um novo concorrente tem de criar seus próprios canais de distribuição, como no caso da Timex no setor de relógios nos anos 50.
6. *Política governamental* — O governo pode limitar ou mesmo coibir a entrada a setores sujeitos a controle estatal através de requisitos de licenciamentos e limitações de acesso a matérias-primas. Setores regulamentados como o de transporte rodoviário, venda de bebida no varejo e expedição por frete são exemplos notáveis; restrições governamentais mais sutis se encontram em campos como para o desenvolvimento de áreas para prática de esqui e para mineração de carvão. O governo também pode desempenhar uma função indireta determinante colocando barreiras aos novos entrantes através de controles como padrões ambientais (níveis de poluição do ar e da água) e regulamentações de segurança.

As expectativas que esses potenciais rivais mantêm com relação à reação dos concorrentes existentes também influenciam sua decisão de entrar ou não. A empresa provavelmente pensará duas vezes se pressões externas já tenham, antes, assediado fortemente outros novos entrantes ou se:

As empresas dominantes possuem recursos substanciais para enfrentar uma disputa, incluindo excesso de caixa ou poder de recursos de empréstimos não utilizados, capacidade produtiva, ou acordos estabelecidos com canais de distribuição e com clientes. As dominantes tentarem baixar preços por força de sua vontade em manter suas participações de mercado ou por causa da capacidade já excessiva de todo o setor.

O crescimento do setor foi lento, afetando sua capacidade de absorver um novo participante, o que provavelmente provocaria o declínio do desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

CONDIÇÕES DE MUDANÇA. De um ponto de vista estratégico, há dois pontos adicionais a serem observados sobre a ameaça de uma entrada.

Primeiramente, a estratégia naturalmente muda à medida que essas condições mudam. Quando as patentes básicas de fotografia instantânea da Polaroid expiraram, por exemplo, esse fato reduziu bastante a barreira de custo antes imposta por sua tecnologia proprietária. Não é, portanto, de causar surpresa que a Kodak tenha mergulhado fundo no mercado. A diferenciação de produto com relação ao modo de revelação (das fotos) desapareceu por completo. Em um outro sentido, a economia de escala da indústria automobilística aumentou enormemente em 1945 com a automação emergente no período pós-guerra e com a integração vertical — virtualmente bloqueando novas entradas.

Em segundo lugar, as decisões estratégicas envolvendo um grande segmento de um setor podem exercer um grande impacto nas condições determinantes de ameaça da nova entrada. Por exemplo, as ações de muitos produtores de vinho nos Estados Unidos nos anos 60 — para intensificar o lançamento de novos produtos, elevar os níveis de publicidade e expandir a distribuição por todo o país — certamente fortaleceram as barreiras à entrada por terem aumentado a economia de escala e tornado mais difícil o acesso aos canais de distribuição. De modo semelhante, a decisão das empresas do setor de veículos recreativos em integrar-se verticalmente a fim de baixar os custos aumentou grandemente a economia de escala e deu origem a barreiras de custos de primeira ordem.

FORNECEDORES E COMPRADORES PODEROSOS

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Os fornecedores poderosos podem, em conseqüência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços. Ao elevar seus preços, os produtores de concentrados de refrigerantes contribuíram para a erosão da lucratividade das empresas engarrafadoras, porque estas, enfrentando uma intensa competição dos compostos em pó solúvel (que vêm empacotados em laminados), dos

sucos de frutas e outras bebidas, têm pouca liberdade de elevar seus preços proporcionalmente. Da mesma forma, os clientes podem forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou melhores serviços e jogar um concorrente contra o outro — tudo isso às expensas do setor como um todo.

Um grupo *fornecedor* é poderoso, se:

- For dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece.
- Seu produto for peculiar, ou pelo menos diferenciado, ou se tiver custos repassados embutidos. Os custos repassados são custos fixos que os compradores enfrentam ao trocar de fornecedores. Eles aparecem porque, entre outras coisas, as especificações do produto pelo comprador o prendem a fornecedores particulares — porque ou investiram em equipamentos especializados adicionais ou em aprender a operar um produto de um fornecedor (como é o caso de software de computadores), ou porque suas linhas de produção estão conectadas às instalações de fabricação do fornecedor (como é o caso de alguns fabricantes de recipientes para bebidas).
- Não for obrigado a competir com outros produtos para venda no setor. Por exemplo, a competição existente entre as empresas de aço e as de alumínio para venda ao setor de recipientes é como um teste ao poder de cada fornecedor.
- Impuser uma ameaça razoável de integrar ainda mais as atividades de seu segmento de negócio. Isto coloca uma barreira à capacidade do setor de melhorar seus termos de compra.
- O setor não representar uma clientela importante para o grupo fornecedor. Caso o setor seja muito importante para o fornecedor, sua sorte estará intimamente interligada e ele há de querer proteger o setor com preços razoáveis e assistência em atividades como P&D e *lobby*.

Um grupo *comprador* é poderoso, se:

- For concentrado ou fizer compras em grandes volumes. Compradores de grandes volumes são forças particularmente poderosas se pesados custos fixos caracterizam o setor — como acontece no de embalagens de metal, refinação de milho e química bruta, por exemplo — elevam os riscos para manter a capacidade plena.

- Os produtos que compra do setor forem padronizados ou não diferenciados. Os compradores, certos de que podem sempre encontrar fornecedores alternativos, podem jogar um contra o outro, como o fazem na extração de alumínio.
- Os produtos que compra do setor constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo. Os compradores provavelmente procurarão preços mais favoráveis e farão as compras seletivamente. Onde o produto vendido pelo setor em questão representa uma pequena fração dos custos do comprador, os compradores são normalmente muito menos sensíveis.
- Ele obtiver lucros baixos, que criam um grande incentivo para reduzir os custos de compra. Entretanto, os compradores com lucros muito altos são geralmente menos sensíveis a preços (isto é, naturalmente, se o item não constitui uma grande fração de seus custos).
- O produto do setor for de pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores. Onde a qualidade dos produtos dos compradores for muito afetada pelo produto do setor, os compradores são geralmente menos sensíveis a preços menores. Setores nessa situação incluem os de equipamento de exploração de petróleo, onde um defeito pode conduzir a grandes perdas, e o de gabinetes para equipamentos eletrônicos utilizados na área médica e de testes, onde a qualidade do gabinete pode influenciar a impressão causada no usuário acerca da qualidade do equipamento que ele contém.
- O produto do setor não proporcionar economias para o comprador. Onde o produto do setor pode representar um retorno muitas vezes maior que o preço de compra, o comprador é raramente sensível ao preço; na verdade, ele estará interessado em qualidade. Este é o caso em serviços como os de investimentos bancários e de contabilidade, onde erros de julgamento podem sair caros e constrangedores, e em negócios como os de controle de registros de sondagem para poços de petróleo, onde uma pesquisa feita com precisão pode economizar dezenas de milhares de dólares em custos de prospecção.
- Os compradores apresentarem uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fazerem eles mesmos o produto do setor. Os Três Grandes produtores de automóveis e maiores compradores de carros utilizaram com frequência a ameaça de produção própria como alavancagem para a barganha. Mas, às

vezes, um setor pode ameaçar seus compradores se seus membros planejarem uma integração que absorva o setor dos compradores.

A maioria dessas fontes de poder dos compradores pode ser atribuída aos consumidores como um grupo, bem como aos compradores industriais e comerciais; somente uma modificação do quadro de referência é necessária. Os consumidores tendem a ser mais sensíveis a preços se estiverem comprando produtos que não são diferenciados, que sejam caros relativamente às suas rendas e de um tipo onde a qualidade não seja particularmente importante.

O poder de compra dos varejistas é determinado pelas mesmas regras, com um adicional importante. Os varejistas podem ganhar poder de barganha significativo sobre os fabricantes quando conseguem influenciar as decisões de compra dos consumidores, como fazem com equipamentos de som, jóias, eletrodomésticos, artigos esportivos e outras mercadorias.

AÇÃO ESTRATÉGICA. A escolha que uma empresa faz quanto a fornecedores e grupos de compradores deve ser vista como uma decisão estratégica crucial. Uma empresa pode melhorar sua postura estratégica encontrando fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder para influenciá-la adversamente.

A situação mais comum é a de uma empresa capaz de escolher a quem vender — em outras palavras, seleção de compradores. Raramente todos os grupos de compradores para os quais uma empresa vende têm igual poder. Mesmo que uma empresa venda para um único setor industrial, existem segmentos dentro desse setor que exercitem menor poder (e são, portanto, menos sensíveis a preço) que outros. Por exemplo, o mercado de reposições, para a maioria dos produtos, é menos sensível a preços do que o mercado geral.

Como regra, uma empresa somente pode vender para compradores poderosos e ainda assim alcançar lucratividade acima da média, se for um produtor de baixo custo em seu segmento ou se seu produto tiver alguma diferença em qualidade, ou mesmo uma característica singular. Ao fornecer motores elétricos para grandes clientes, a Emerson Electric obtém altos retornos porque sua posição de baixo custo permite que a empresa iguale ou fique abaixo dos preços de seus competidores.

Se a empresa não tem uma posição de custos baixos ou um produto peculiar, vender para todo mundo é uma atitude quase suicida, porque quanto maiores forem as vendas que ela possa conseguir, mais

vulnerável ela se tornará. A empresa pode ter que criar coragem para rejeitar negócios e vender somente para clientes menos poderosos.

A seleção de compradores foi crucial para o sucesso da National Can e da Crown Cork & Seal. Eles se concentram em segmentos do setor de embalagens onde podem criar diferenciação de produtos, minimizar a ameaça de integração e, assim, mitigar o espantoso poder de seus clientes. Naturalmente, alguns setores não desfrutam do alto luxo de selecionar “bons” compradores.

À medida que os fatores que criam poder para o fornecedor e para o comprador se alteram com o tempo ou em função de decisões estratégicas da empresa, naturalmente o poder destes grupos cresce ou diminui. No setor de roupas de pronta-entrega, à medida que os compradores (lojas de departamentos ou especializadas em vestuário) se tornaram mais concentrados e o controle passou para as grandes cadeias de lojas, o setor foi crescentemente pressionado e sofreu muito como resultado do declínio de suas margens de lucro. O setor foi incapaz de diferenciar seu produto ou de promover uma realocação de custos que prendessem seus compradores o bastante para neutralizar essas tendências.

PRODUTOS SUBSTITUTOS

Estabelecer um teto para os preços que possa praticar ou substituir produtos ou serviços limitam o potencial de um setor. A menos que isso possa atualizar a qualidade do produto ou diferenciá-lo de alguma forma (através do marketing, por exemplo), o setor sofrerá em termos de receitas e possivelmente em seu crescimento.

De forma bem clara, quanto mais atrativo for o *trade-off* preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente colocada estará a tampa sobre o potencial de lucros do setor. Os produtores de açúcar, confrontando-se com a comercialização em grande escala do xarope de milho com alto teor de frutose, um substituto para o açúcar, estão aprendendo essa lição hoje em dia.

Os substitutos não somente limitam lucros em tempos normais; eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar nos bons tempos. Em 1978, os produtores de isolamentos para fibra de vidro tinham uma demanda sem precedentes em função dos altos custos de energia e de condições severas do inverno. Mas a capacidade do setor de elevar os preços foi amortecida pela grande quantidade de produtos substitutos de isolamentos, incluindo celulose, lã de vidro e isopor. Estes substitutos estão inclinados a se tornar uma força ainda mais poderosa logo que a atual série de novos anexos em fábricas,

realizados pelos produtores de isolamento de fibra de vidro, tenha alcançado capacidade suficiente para atender à demanda (e que demanda!).

Os produtos substitutos que merecem a maior atenção estrategicamente são aqueles que (a) são sujeitos a tendências de melhoria de seu *trade-off* preço/desempenho visando o produto do setor, ou (b) sejam produzidos por setores com altos lucros. Os substitutos freqüentemente entram rapidamente em ação se algum desenvolvimento for feito, aumentam a competição em seus setores e provocam redução de custos ou melhoria de desempenho.

A CORRIDA PELA POSIÇÃO

A rivalidade entre concorrentes existentes toma a forma familiar de uma corrida pela posição — usando táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e golpes de publicidade. A rivalidade intensa é relacionada com a presença de uma variedade de fatores:

- Os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder. Em muitos setores industriais americanos, nos anos recentes, os concorrentes estrangeiros naturalmente se tornaram parte do quadro competitivo.
- O crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado que envolvam membros com idéias de expansão.
- O produto ou serviço não tem diferenciação ou custos repassáveis, o que prende os compradores e protege um combatente contra incursões na área de seus clientes por outro competidor.
- Os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços. Muitos negócios de materiais básicos, como papel e alumínio, sofrem com este problema quando a demanda diminui.
- A capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos. Tais adições, como nos negócios de cloro e vinil-cloroto, rompem o equilíbrio de suprimento-demanda do setor e freqüentemente levam a períodos de supercapacidade e redução de preços.
- As barreiras de saída são elevadas. As barreiras de saída, como ativos muito especializados ou lealdade da gerência para com um negócio em particular, mantêm as empresas competindo mesmo quando elas possam estar ganhando pouco ou mesmo

estejam incorrendo em retornos negativos sobre investimentos. A capacidade em excesso permanece funcionando, e a lucratividade dos concorrentes saudáveis sofre pelo fato de os doentes estarem ainda em funcionamento.¹ Se todo o setor sofre de supercapacidade, ele pode recorrer à ajuda do governo — particularmente se existir competição estrangeira.

- Os rivais são divergentes quanto a estratégias, origens e “personalidades”. Eles têm diferentes idéias acerca de como competir e continuamente se chocam com os demais no processo.

À medida que um setor adquire maturação, sua taxa de crescimento muda, resultando em lucros em declínio, e (freqüentemente) uma sacudida. No setor de veículos de recreação do início dos anos 70, agora em crise, quase todos os produtores se deram bem; mas o crescimento lento desde então eliminou os altos retornos, com exceção dos membros mais fortes. A mesma história de lucros se passou com setores e mais setores — carros para neve, embalagens para aerossol, e equipamentos esportivos são uns poucos dos muitos exemplos que poderíamos dar.

Uma aquisição pode mudar muito a personalidade de um setor, como foi o caso da Black & Decker ao absorver a McCullough, o produtor de correntes para serras elétricas. A inovação tecnológica pode ter um impacto sobre o nível dos custos fixos no processo de produção, como ocorreu na passagem do processo de revelação de filmes de um sistema serial para um sistema em linha contínua, nos anos 60.

Embora uma empresa tenha de viver com muitos destes fatores — porque eles são parte da economia do setor — pode haver algum espaço para melhorias através de mudanças estratégicas. Por exemplo, ela pode tentar aumentar os custos repassáveis dos compradores ou aumentar a diferenciação de produto. Um foco em esforços de venda nos segmentos do setor que apresentem um rápido crescimento ou em áreas de mercado onde custos fixos mais baixos possam reduzir o impacto da rivalidade no setor. Se for viável, uma empresa pode tentar evitar o confronto com concorrentes que tenham altas barreiras de saída podendo assim escapar do envolvimento com amargos cortes em preços.

Formulação da Estratégia

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor

e as fraquezas da empresa. O vigor e as fraquezas cruciais de um ponto de vista estratégico são a postura da empresa diante das causas subjacentes de cada força. Como é que ela se comporta em relação a substitutos? Contra as fontes de barreiras à entrada?

Então o estrategista pode divisar um plano de ação que poderá incluir (1) posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva; e/ou (2) influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, melhorando, portanto, a posição da empresa; e/ou (3) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas com a esperança de explorar a mudança escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam. Considerarei uma abordagem estratégica de cada vez.

POSICIONAMENTO DA EMPRESA

A primeira abordagem considera a estrutura do setor: como ela é e como nela se encaixam as forças e as fraquezas da empresa. A estratégia pode ser visualizada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor onde as forças sejam mais fracas.

O conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la. Se a empresa é um produtor de baixo custo, ela pode escolher confrontar-se com compradores poderosos enquanto cuida de vender para eles somente produtos não vulneráveis à competição por substitutos.

O sucesso da Dr Pepper no setor de refrigerantes ilustra a combinação de conhecimento realístico dos vigores corporativos com a análise bem assentada do setor para propiciar uma estratégia superior. A Coca-Cola e a Pepsi-Cola dominam a indústria da Dr Pepper, onde muitos produtores de concentrados competem por uma parte da ação. A Dr Pepper escolheu uma estratégia de evitar o segmento das bebidas que mais vendem, mantendo uma estreita linha de sabores, abandonando o desenvolvimento de uma rede cativa de engarrafadores, e praticando um marketing intensivo. A empresa posicionou-se como a menos vulnerável a suas forças competitivas enquanto explorou seu pequeno porte.

No setor de refrigerantes, que movimenta anualmente US\$11,5 bilhões, as barreiras à entrada na forma de identificação de marcas, o marketing em larga escala e o acesso à rede de engarrafadores são enormes. Não querendo aceitar os formidáveis custos e a economia de

escala de ter sua própria rede de engarrafadores — isto é, seguir o exemplo das Big Two e da Seven-Up — a Dr Pepper tirou vantagem do sabor diferente de sua bebida para “pegar carona” nos engarrafadores da Coca-Cola e da Pepsi que queriam uma linha completa para vender aos clientes. A Dr Pepper enfrentou o poder desses compradores mediante serviços extraordinários e outros esforços para distinguir seu tratamento deles em relação ao da Coca-Cola e da Pepsi.

Muitas pequenas empresas no negócio de refrigerantes oferecem bebidas do tipo cola que as impulsionam para uma competição acirrada com as grandes. A Dr Pepper, no entanto, maximizou a diferenciação do produto mantendo uma linha estreita de bebidas feitas em torno de um sabor diferente.

Finalmente a Dr Pepper enfrentou a Coca-Cola e a Pepsi com uma campanha publicitária acirrada dando ênfase à alegada singularidade de seu único sabor. Esta campanha deu margem a uma forte identificação da marca e a uma lealdade maior por parte do consumidor. Em auxílio a seus esforços havia o fato de que a fórmula da Dr Pepper envolvia menores custos de matérias-primas, o que dava à empresa uma vantagem absoluta em custos sobre seus concorrentes.

Não há nenhuma economia de escala na produção de concentrados para refrigerantes, portanto a Dr Pepper poderia prosperar apesar de sua pequena participação no negócio (6 por cento). Desta forma, a Dr Pepper confrontou seus concorrentes em marketing mas evitou a confrontação em distribuição e na linha de produtos. Este posicionamento feito com arte e combinado com uma boa implementação conduziu a um invejável registro de ganhos e um destaque no mercado de ações.

INFLUENCIANDO O EQUILÍBRIO

Ao lidar com as forças que impulsionam a competição entre setores industriais, uma empresa pode projetar uma estratégia que parta para a ofensiva. Essa postura pretende conseguir mais do que meramente lidar com essas forças; ela tem a intenção de alterar suas causas.

As inovações em marketing podem realçar a identificação da marca ou diferenciar o produto. Os investimentos de capital em instalações de larga escala ou a integração vertical afetam as barreiras à entrada. O equilíbrio de forças é, em parte, resultado de fatores externos e está, parcialmente, sob o controle da empresa.

EXPLORANDO A MUDANÇA NO SETOR

A evolução nos setores industriais é estrategicamente importante porque a evolução naturalmente traz com ela mudanças nas fontes de competição identificadas por mim. No padrão conhecido do ciclo de vida do produto, por exemplo, as taxas de crescimento mudam, considera-se que a diferenciação de produto declina à medida que o negócio se torna mais maduro, e as empresas tendem a se integrar verticalmente.

Estas tendências em si não são tão importantes; o que é crucial é se elas afetam as fontes da concorrência. Considere, por exemplo, a integração vertical. No setor de minicomputadores, em vias de amadurecimento, uma extensa integração vertical está em andamento, tanto para fabricação como desenvolvimento de software. Esta mesma tendência significativa está fazendo crescer grandemente a economia de escala como também o aporte de capital necessário para competir no setor. Isto, por sua vez, está levantando barreiras à entrada e pode levar alguns concorrentes de menor porte a terem que abandonar o setor quando o crescimento se estabilizar.

Obviamente, as tendências portadoras da mais alta prioridade do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as mais importantes fontes de competição no setor e aquelas que alçam novas causas para a linha de frente. No contrato de embalagens para aerossol, por exemplo, a tendência para menor diferenciação de produtos é agora dominante. Ela aumentou o poder do comprador, diminuiu as barreiras para novos entrantes, e intensificou a competição.

O quadro contextual para análise da concorrência conforme descrito por mim pode também ser usado para prever a lucratividade de um setor. No planejamento a longo prazo a tarefa é a de examinar cada força competitiva, prever a ordem de grandeza de cada causa subjacente e então construir uma imagem composta do provável lucro potencial do setor.

O resultado de tal exercício pode diferir grandemente do de uma estrutura industrial existente. Por exemplo, hoje o negócio de calefação a partir da energia solar está ocupado por dezenas ou, quem sabe, centenas de empresas, nenhuma delas com posição marcante no mercado. A entrada é fácil, e os concorrentes estão batalhando para estabelecer o aquecimento solar como um substituto superior para os métodos convencionais.

O potencial desse setor dependerá muito da forma das barreiras futuras para a entrada de novos concorrentes, da melhoria da posição relativa a substitutos no setor, da intensidade final da competição e do poder alcançado por compradores e fornecedores. Estas características

serão por sua vez influenciadas por fatores tais como o estabelecimento de identidades de marcas, de uma significativa economia de escala ou de curvas de experiência em fabricação de equipamentos criados a partir de mudanças tecnológicas, de custos de capitais para competição, e da extensão de custos indiretos para as instalações de produção.

O quadro para análise da competição no setor proporciona benefícios diretos no estabelecimento de uma estratégia de diversificação. Ele provê um roteiro para responder à pergunta extremamente difícil inerente às decisões de diversificação: "Qual é o potencial deste negócio?" Combinando o que está no quadro contextual com o julgamento sobre sua aplicação, uma empresa pode ser capaz de identificar um setor com um bom futuro antes que esse bom futuro seja refletido nos preços de candidatos à aquisição.

Rivalidade Multifacetada

A alta gerência tem prestado atenção à definição de seus negócios como um passo crucial na formulação estratégica. Theodore Levitt, em seu clássico artigo de 1960 na *Harvard Business Review*, argumentou fortemente contra uma definição míope, orientada para produtos, de um setor industrial.² Numerosas outras autoridades também acentuaram a necessidade de se olhar para além do produto; para a função, na definição do negócio; para além das fronteiras nacionais e para a competição internacional em potencial; para além das fileiras de competidores que hoje se apresentam e para o que poderá vir a ser a competição amanhã. Como resultado dessas questões prementes, a própria definição do setor ou setores a que pertence uma empresa tornou-se um assunto incessantemente debatido.

Um motivo por trás deste debate é o desejo de se explorar novos mercados. Outro motivo, talvez mais importante, é o temor de se deixarem passar fontes latentes de competição que um dia possam vir a ameaçar o setor. Muitos gerentes se concentram tão unicamente em seus antagonistas diretos na luta por participação de mercado, que deixam de perceber que eles estão também competindo com seus clientes e fornecedores por poder de barganha. Enquanto isso eles também negligenciam a atenção para com os novos entrantes ou deixam de reconhecer a sutil ameaça de produtos substitutos.

A chave para o crescimento — e mesmo para a sobrevivência — é assumir uma vigilância para que sejamos menos vulneráveis ao ataque frontal de oponentes, estejam eles estabelecidos ou não, e menos vulneráveis à erosão provocada por compradores, fornecedores e produtos substitutos. Estabelecer tal posição pode tomar muitas formas —

solidificando relacionamentos com clientes favoráveis; diferenciando o produto substantivamente ou psicologicamente através do marketing; integrando para frente e para trás; e estabelecendo uma liderança tecnológica.

Notas

1. Para uma discussão mais completa de barreiras de saída e suas implicações para a estratégia, veja meu artigo, "Please Note Location of Nearest Exit", *California Management Review* (inverno de 1976), p. 21.
2. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", reimpresso como um *Harvard Business Review Classic* (setembro-outubro de 1975), p. 26.